RISQUES PSYCHOSOCIAUX

1.2 Les facteurs déclenchants

4. ➤ Des comportements managériaux dangereux ?

- @ *Réf. Internet : RPS.12D4*

Existe-t-il des comportements hiérarchiques qui généreraient de la souffrance ? Oui, sans aucun doute et certains plus que d'autres. S'il n'est pas facile de déterminer le comportement managérial exemplaire, il est cependant possible d'identifier des pratiques à risques :

La personnalité de type A correspond à un manager (ou salarié !) impatient, bourreau de travail, qui peut faire plusieurs choses en même temps, veut des résultats immédiats, exigeant avec lui-même et les autres. Il est souvent associé à un comportement autoritaire. Il a du mal à déléguer, à lâcher prise. Il est épuisant pour lui-même, en mettant sa santé physique en péril, surtout du côté des pathologies cardio-vasculaires, mais aussi pour ses subordonnés. Ce n'est pas un harceleur proprement dit, mais il finit par démotiver, accélérer le désengagement de ses salariés et créer des situations de dépendance.

La personnalité de type C a contrario montre un caractère introverti, une incapacité à verbaliser les émotions, un sentiment d'impuissance ou de perte de contrôle, sujet aux pathologies cancéreuses ou au diabète. Il risque de ne pas être très présent auprès de ses subordonnées et de ne pas favoriser l'expression des émotions.

Le manager obsessionnel est soucieux du détail, du contrôle, du respect strict des consignes et des procédures. Il est tatillon et souvent soupçonneux. Si un niveau de contrôle élevé est nécessaire dans certains métiers, son utilisation infondée ne suscite guère la montée en autonomie et la motivation des subordonnés.

Le pervers « narcissique ». Ce terme est utilisé un peu à tort et à travers par les médias qui laisseraient entendre que nous sommes entourés de pervers. C'est loin d'être le cas heureusement, les vrais pervers étant plutôt rares et relèvent de la psychopathologie. Ils sont

@ *Saisissez la « Réf. Internet » dans le moteur de recherche du site www.editions-tissot.fr pour accéder à ce contenu actualisé (voir mode d'emploi page 7)*

caractérisés par leur absence d'empathie et peuvent trouver une certaine gratification à faire souffrir l'autre.

Il peut cependant exister des comportements pervers dans le monde du travail. Ainsi les travaux de Heinz Leymann (docteur en psychologie et psychosociologie suédois) et de Marie-France Hyrigoyen (psychiatre, psychanalyste et thérapeute familial systémique française), ainsi que des procès pour harcèlement ont permis de mieux comprendre ces pratiques perverses.

Le pervers trouve la faille dans la personnalité de l'autre et s'en sert pour lui nuire. Dans la pratique, on assiste à des conduites d'isolement de la personne, voire de la placer en position de bouc émissaire afin qu'elle devienne le « réceptacle » des tensions existantes dans le groupe. Le pervers – généralement intelligent – fait ainsi harceler la personne par ses collègues et se positionne parfois en position de « sauveur » : « vous comprenez, je l'ai isolée du groupe pour la protéger ». Cette triangulation dramatique victime, persécuteur, sauveteur a été mise en évidence par les travaux de Stephen Karpman (psychologue américain).

D'autres pratiques perverses consistent à « jouer » avec les émotions de l'autre, par exemple en commençant par le féliciter pour un travail effectué, puis le réprimander, puis le féliciter à nouveau. Ces comportements sont parfois difficiles à identifier car le pervers se situe souvent aux frontières du harcèlement et le fait de façon discrète, la victime ayant des difficultés à apporter la preuve de ces agissements.

Le manager « autocratique ». Nous avons volontairement utilisé ce terme afin de le distinguer du terme plus général « d'autoritaire ». Le chef autocratique est autoritaire tout le temps et avec tout le monde, en étouffant toute velléité d'autonomie et d'initiative.

Le manager évitant a une aversion pour les conflits et les tensions. Il n'intervient que peu dans la régulation de l'équipe, préférant la renvoyer à son autonomie et à la position « d'adultes » de ces membres. Ce non-interventionnisme laisse la place à des phénomènes de groupes non gérés, avec le risque pour les salariés concernés.

La personnalité interne/externe. Julian Rotter (psychologue américain) a mis en évidence le « locus of control », le lieu de contrôle de nos comportements, qui est la croyance dans le fait que le cours des événements dépend ou non de nos comportements, un trait de personnalité par lequel un sujet tente d'expliquer son comportement ou celui des autres. Un profil « interne » s'attribuera à lui-même les causes de ses échecs et de ses succès, ce qui arrive dépend donc de lui. Un profil

Saisissez la « Réf. Internet » dans le moteur de recherche du site www.editions-tissot.fr pour accéder à ce contenu actualisé (voir mode d'emploi page 7)

externe attribue ce qui lui arrive à la chance, le hasard, le destin ou aux comportements d'autrui. On est rarement tout l'un ou tout l'autre, et les entreprises recrutent plutôt des cadres au profil interne, capables de se remettre en cause sans remettre en cause l'organisation ou le management. Les profils externes ont beaucoup de difficulté à gérer leur stress.

Le harcèlement institutionnel. Il s'agit de mettre en place un système de management qui a pour but, non avoué bien sûr, de pousser à la démission des salariés – dans le cadre d'une restructuration d'entreprise – ou des salariés protégés.

Bien sûr cette typologie n'est pas exhaustive et elle ne doit pas orienter les diagnostics vers des défaillances individuelles de tel ou tel cadre.

Bon à savoir :

Conseil aux membres des comités de pilotage et des CHSCT

Il est toujours délicat de travailler sur ces questions sans remettre en cause les individus et sans leur attribuer des étiquettes ou les classer dans telle ou telle catégorie. Il ne faut pas oublier que les cadres représentent une population particulièrement exposée à un stress élevé. Ils ont souvent du mal à parler spontanément de leur stress ou de leurs difficultés, ce qui pourrait être perçu comme un aveu de faiblesse.

Les comportements managériaux « toxiques » sont la plupart du temps la résultante de la mise sous tension de l'encadrement, soumis à des exigences de résultats de plus en plus intenses. Sauf bien sûr pour les comportements « pervers » qui doivent être stoppés rapidement.

C'est le débat sur le travail et la façon dont il est organisé qui permettra une approche non culpabilisante de la dimension managériale, ceci bien sûr au plus haut niveau de l'entreprise, ce qui prend du temps.

La formation de l'encadrement à ces questions nous semble un préalable à toute démarche de fond.

Saisissez la « Réf. Internet » dans le moteur de recherche du site www.editions-tissot.fr pour accéder à ce contenu actualisé (voir mode d'emploi page 7)